

„Gesunde“ Mitarbeiter im digitalen Zeitalter

Die Macht der Anerkennung

Die Digitalisierung von Kommunikationsprozessen verändert die Qualität und Verfügbarkeit sozialer Unterstützung, v.a. die soziale Anerkennung gewinnt durch die globale Sichtbarkeit an individueller und gesellschaftlicher Relevanz. Galt soziale Anerkennung bisher als Schutzfaktor, so birgt sie nun auch Risiken in sich, da Anerkennung in Korrelation mit der Leistungsfähigkeit steht. Die Auswirkungen auf die Arbeitswelt und Konsequenzen für Arbeitgeber bilden den Kern des Beitrags.

Menschen definieren sich zu einem großen Teil über den sozialen Vergleich. Damit unterliegen sie immer auch einem sozialen Wettbewerb. Die soziale Anerkennung hat so automatisch eine hohe Relevanz, da sie Wohlbefinden und psychische Gesundheit beeinflusst. Gemäß der Studie „Randstad Employer Brand Research 2019“ (n = 6.312) ist hierzulande mangelnde Anerkennung (39 Prozent) nach einer zu geringen Vergütung (48 Prozent) der zweithäufigste Kündigungsgrund. Eine schlechte Beziehung mit dem Vorgesetzten (30 Prozent), Probleme mit der Work-Life-Balance (29 Prozent) und zu lange Pendelzeiten rangieren erst auf den folgenden Plätzen (Randstad 2018). Die soziale Anerkennung von Vorgesetzten und Kollegen nimmt folglich eine bedeutende Stellung ein. Dabei kann Anerkennung als Quelle berechtigter Ansprüche für erbrachte Leistungen angesehen werden (Honneth 2003), die eine soziale Interaktion voraussetzt (Sichler 2010). Als elementare Komponente der sozialen Interaktion beeinflusst soziale Anerkennung nicht nur das psychische Wohlbefinden und damit die Gesundheit von Mitarbeitern, sondern auch die Leistungsfähigkeit und Fluktuationsquote.

Psychologische Grundlagen sozialer Anerkennung

Psychologisch betrachtet handelt es sich bei sozialer Anerkennung um einen sozial-kognitiven Prozess, da eine

soziale Anerkennung die Bewertung sozialer Interaktionen voraussetzt. Wird von Anerkennung gesprochen, kann es sich um

- Aufmerksamkeit,
- die positive Bewertung Dritter oder
- eine Selbstanerkennung handeln (Keupp et al. 1999).

Dabei kann die Anerkennung Dritter positiv wie negativ auf unsere Psyche



Aufgrund der abgeleiteten Konsequenzen müssen Arbeitgeber verstärkt Selbstwert und Selbstregulation in den Mittelpunkt stellen.

Prof. Dr. Marc Schipper

einwirken: Einerseits kann Anerkennung unser Selbstwertgefühl steigern. Andererseits nimmt Anerkennung aufgrund der Ausschüttung des Neurotransmitters Dopamin in unserem Gehirn einen Belohnungscharakter ein und birgt bei stark fremdgesteuerten Mitarbeitern, die ihr Selbstwertgefühl primär aus der Umwelt ziehen, mitunter ein Suchtpotenzial in sich. Denn aus Anerkennung wächst unser Selbstwertgefühl und die verbundene Einschätzung der eigenen Person hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und die Abschätzung des eigenen Wertes innerhalb sozialer Systeme. Folglich handelt es sich beim Selbstwertgefühl um ein vergleichendes Gefühl, das durch Anerkennung gestärkt wird.

Zwei Dimensionen des Selbstwertes werden postuliert: der äußere und der innere Selbstwert (Franks und Marolla 1976). Der äußere Selbstwert hängt davon ab, wie das Individuum von anderen Personen beurteilt wird. Bei viel subjektiv wahrgenommener Zuwendung und sozialer Anerkennung steigt der äußere Selbstwert. Minderwertigkeitsgefühle, etwa hervorgerufen durch Nichtbeachtung oder Ablehnung, führen wiederum zu persönlicher Verunsicherung oder können ein kompensatorisches Verhalten herbeiführen. Folglich hängt das innere Selbstwertgefühl davon ab, wie viel Kontrolle wir über unsere Umwelt haben und wie diese uns beurteilt. Die Selbstdarstellung, die u.a. dem Zweck dient, Anerkennung, Zuneigung und (materielle) Belohnung zu erhalten, kann als ein sozialer Verstärkerprozess zur Steigerung des Selbstwertgefühls angesehen werden (Tedeschi und Norman 1985). Dabei versuchen akquisitive Selbstdarsteller möglichst positive Bewertungen zu erhalten, während protektive Selbstdarsteller negative Bewertungen und damit wenig Angriffsfläche vermeiden möchten (Arkin 1981). Speist sich das eigene Selbstwertgefühl vorwiegend aus der externen Anerkennung, liegen eine Fremdsteuerung und geringe intrinsische Motivation vor, die sich aufgrund der hohen Abhängigkeit externer Anreize langfristig negativ auf die Lebens- und Arbeitsqualität auswirken können.

Soziale Anerkennung im digitalen Zeitalter

Der externen Anerkennung kommt im digitalen Zeitalter allein durch die beschleunigte Interaktion besondere Bedeutung zu. Denn in einer Gesellschaft der Kultur der Ungeduld und „Sofortness“ („Instant gratification society“; Cleusen, Gall und Hackl 2017; Stevens 2015) steigt die Erwartungshaltung nach sofortigen Rückmeldungen wegen der gesteigerten Reaktionsgeschwindigkeit digitaler Medien. Gerade Jungen, die mit mobilen Medien als selbstverständlich aufgewachsen sind, fehlt die Erfahrung des „Wartemüssens“ (Creussen und Gall 2017). Für sie sind sofortige Rückmeldungen in Realtime (= potenzielle Sofortbelohnungen) eine Selbstverständlichkeit. Das Pendant zur Sofortbelohnung sind der Belohnungsaufschub und die Fähigkeit, auf eine kurzfristige zugunsten einer langfristigen Belohnung verzichten zu können. Eine solche Impulskontrolle ist nötig, um beim Auftreten von Schwierigkeiten, Hindernissen oder Widerständen das Ziel konsequent weiterverfolgen zu können (Ryan und Deci 2002). Diese Fähigkeit zur Selbstregulation stellt nicht nur eine wichtige berufliche Methoden-, sondern auch eine Gesundheitskompetenz dar. Denn die Selbstregulation beeinflusst die Zufriedenheit, das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit (Rudinger 2017).

Soziale Anerkennung: Ressource oder Risikofaktor?

Die Muster der sozialen Interaktion haben sich im Zuge des technischen Fortschritts in Bezug auf soziale Medien substanziell verändert, mit weitreichenden Folgen, die das Konzept der sozialen Anerkennung beeinflussen (s.o.). Es haben sich neue, digitale Kanäle zum Erteilen und Erhalten von Anerkennung entwickelt, die der generell schon hohen Relevanz sozialer Anerkennung gerade im beruflichen Sektor eine neue Qualität geben. Diese

neue Qualität birgt neue Risiken: So kann und sollte die soziale Anerkennung im Zeitalter der Digitalisierung nicht mehr a priori als Ressource, sondern auch als möglicher Risikofaktor betrachtet werden. Ohne Zweifel sind Wertschätzung und Anerkennung im Berufsleben bedeutend und können als positive Verstärker fungieren. Folgendes Beispiel soll kurz aufzeigen, worin mangelnde Anerkennung resultieren kann: Ein wahrgenommenes Ungleichgewicht zwischen erbrachten Leistungen und den dafür erhaltenen Belohnungen bzw. Gratifikationen geht mit negativen Emotionen einher, die in einem chronischen Stress münden können („Gratifikationskrise“) (Siegrist 1996). Bleibt die erwartete externe Anerkennung aus, kann dies zu negativen Folgen in Form von Demotivation und Entmutigung führen. Dabei kann selbst eine externe Anerkennung negativ belegt sein, wenn sie ohne sinnstiftenden Arbeits- und Entfaltungsperspektiven zu einer Abhängigkeit von Erwartungen anderer führt und demotivierende Wirkungen aufweist wie fehlende Anerkennungen.

Konsequenzen für Arbeitgeber

Aufgrund der abgeleiteten Konsequenzen müssen Arbeitgeber verstärkt Selbstwert und Selbstregulation in den Mittelpunkt stellen. Denn aus der Motivationspsychologie ist bekannt, dass gerade die intrinsische Motivation, die um ihrer selbst willen entsteht, die nachhaltigste Antriebs-

form für unsere Verhalten darstellt (vgl. Frey 1997). Dies setzt voraus, dass Unternehmen neben Anerkennung im Sinne der Verhältnisprävention auf Unterstützungsanreize setzen in Form von Maßnahmen zur Steigerung der Selbstregulationsfähigkeiten wie z.B.



Um mit der neuen Qualität sozialer Anerkennung umzugehen, bedarf es einer Sensibilisierung auf der Verhaltens- und Verhältnisebene.

Prof. Dr. Viviane Scherenberg

positive Selbstmotivierung, Selbstaktivierung, Entscheidungsfähigkeit (vgl. Beckmann und Kossak 2018). Um mit der neuen Qualität sozialer Anerkennung umzugehen, bedarf es einer Sensibilisierung auf der Verhaltens- und Verhältnisebene. Folglich sollten Arbeitgeber die psychologischen Auswirkungen der Digitalisierung kennen, um möglichen negativen Begleiterscheinungen gezielt durch individuelle Maßnahmen zur Steigerung der Partizipation und der Entscheidungsspielräume sowie auf kollektiver Ebene des Wir-Gefühls zu begegnen und so eine sinnstiftende und gemeinschaftsfördernde Arbeitsatmosphäre zu schaffen.

Die Literatur zum Beitrag finden Sie auf der Website im Heftarchiv unter www.hcm-magazin.de/heftarchiv/158/10663?nott=1¬th=1 (Ausgabe 10/2019 unter „Online exklusiv“).

Prof. Dr. Viviane Scherenberg

Professur für Prävention und Gesundheitsförderung
APOLLON Hochschule,

Kontakt: viviane.scherenberg@apollon-hochschule.de



Prof. Dr. Marc Schipper

Professur für Psychologie,
APOLLON Hochschule,

Kontakt: marc.schipper@apollon-hochschule.de

